

〈プロジェクト研究論文〉

2015 年 3 月 修了(予定)

部品メーカーの追従型海外進出の定量的・定性的分析

～資源依存理論からの考察～

学籍番号：35132481

氏名：森内 泰

ゼミ名称：フロンティアの経営学研究

主査：入山 章栄 准教授 副査：遠藤 功 教授

概 要

既存の国際経営戦略の研究は、完成車メーカーや消費財、コングロマリットなどの巨大企業、対消費者向け商材を対象としたもの、進出形態を対象としたものが主である。他方、中堅・中小企業の国際経営戦略に関する定量的研究はほとんど行われてこなかった。そこで、本研究では中堅・中小企業が多くを占める部品企業の顧客追従型海外進出に焦点を当て、顧客企業の海外進出に追従する部品メーカーの企業特性を計量経済学的手法を用いて検証し、その要因を探る。

国際経営に関する先行研究は、取引コスト理論に焦点を当てた OLI フレームワークにより内部化、所有、立地の優位性があるときに海外進出を行うべきであると結論づけられている。また、現地市場の知識に焦点を当て Liability of foreignness に着目した Uppsala Model により、現地市場を理解した上で海外進出を輸出から海外直接投資へと Step by Step で行う事が良いとも結論づけている。これら 2 つの先行研究は、新たに市場を開拓する際の示唆は与えられているが、既存取引の延長としての海外進出を説明できていない。

他方、国内ですでに取引のある顧客メーカーが海外進出をする際に、顧客に依頼され追従した海外進出を行う部品メーカーが多く存在している。売先を海外に求める企業が多くいる中で、どういった企業特性がある場合に追従型進出を行うことが出来るのか、またどういった場合に自社独自の海外展開戦略（非追従型進出）を行うことが出来るか、という事が本研究の主たる論点である。

そこで、本研究では「顧客企業との資源依存関係にあるからこそ追従型海外進出を行うのではないか」という問題意識から、資源依存理論に基づいた仮説を 4 つ導き出し、計量経済学的手法である多変量ロジット・モデルによる定量分析と、定性分析から検証を行う。

産業依存度の最も低いベアリング企業 18 社、最も高い自動車車体企業 59 社を対象とした定量分析、ベアリングメーカー 1 社への定性分析からは、部品メーカーが在籍する産業により、資源依存理論で説明できる場合と、そうでない場合があることが示された。ベアリングのように汎用品の場合には顧客との力関係（資源依存理論）によって追従型・非追従型の進出形態が決まることが解明された。他方、自動車車体の用に顧客ごとに特注するような場合には特殊な技術や開発能力が必要になるため、資源依存理論よりも会社の能力が追従型進出・非追従型進出に影響を与えることが解明された。

本研究では、部品メーカーの顧客追従型海外進出という新しい分野に焦点を当て、資源依存理論に基づく海外進出を提唱し、その有意性を示すことが出来た。

<目次>

1. はじめに
2. 国際経営に関する先行研究
 - 2.1 国際経営戦略論 (International Business)
 - 2.2 資源ベース理論 (Resource Based View)
 - 2.3 資源依存理論 (Resource Dependence theory)
3. 仮説
 - 3.1 企業規模
 - 3.2 協力会 (系列)
 - 3.3 汎用性
 - 3.4 海外進出の経験
4. データと変数
 - 4.1 対象データ
 - 4.2 被説明変数
 - 4.3 説明変数
 - 4.4 コントロール変数
5. 定量分析
 - 5.1 データ全体像
 - 5.2 ベアリング業界の定量分析
 - 5.3 自動車車体業界の定量分析
 - 5.4 定量分析の結果
6. 定性分析
 - 6.1 日本トムソン株式会社の概要
 - 6.2 日本トムソン株式会社の製品の特色
 - 6.3 海外進出の歴史
 - 6.4 海外拠点の役割
 - 6.5 海外販売における本社の役割
 - 6.6 定性分析と定量分析の比較
7. 実務への応用と限界
 - 7.1 実務への応用
 - 7.2 本研究の限界

謝辞

参考文献

Appendix

1 はじめに

本研究では、部品企業の海外進出に焦点をあて、顧客企業の海外進出に追随する企業の特性を検証し、その因果関係を探る。どういった場合に追随型海外進出を行うかを検証することで中堅・中小部品メーカーの海外進出戦略策定時の一つの方針を明示する。また、学術的には「追随型の海外進出」という新たな国際経営戦略の視点を提示し、消費財・コングロマリット企業以外の海外進出を分析対象とすることで同分野における更なる発展に寄与したい。

日本のセットメーカーの多くが海外で現地生産を行っている現在、セットメーカーに納品する部品メーカーの多くも海外進出が行われるようになってから久しい。2013年6月14日に日本政府が閣議決定した日本再興戦略においても、「今後5年間で新たに1万社の海外展開を実現する」としており、国も企業の更なる海外進出は必要不可欠であると認識している。国の戦略に沿って、日本貿易振興機構（ジェトロ）においても、専門家による新興国進出個別支援サービスを立ち上げるなど、中堅・中小企業の海外進出を後押ししている。中小企業基盤整備機構の平成23年度調査報告書によれば、中小企業が海外展開をしたきっかけには「『中小企業にとって生き残るには海外展開は当然の事』、『社長の夢』、『海外パートナーの誘い』、『当該外国人従業員の雇用』、『取引企業の海外進出』」と様々な理由を上げている。一方で、筆者が中堅・中小製造業の経営者から話を聞く実感としては、重要な顧客から海外進出を求められれば、従わざるを得ない事が多い。顧客の海外進出についていかなければ国内の取引も消滅しかねず、既存取引を継続することを目的に顧客に追随して進出するケースもある。しかし、中堅・中小製造業の海外進出は、人的、金銭的資産も十分ではなく大企業に比べよりリスクを伴う。「中小の部品製造業にとっては、取引先に追随して海外に進出する場合にはリスクが伴う」（みずほ総研コンサルティングニュース2011.6）ため、追随型の海外進出のリスクをより深く検討しなくてはならない。進出までの計画時のみならず、進出先国での Liability for Foreigners に中堅・中小部品企業が悩まされることも容易に想像がつく。資本力の観点から、中堅・中小企業の複数カ国への同時進出、現地企業買収は困難であり、社運をかけて独自の海外進出を行わなければならない。買収が困難であることを念頭におくと、中堅・中小部品製造業に着目した海外進出は、家電メーカーや自動車等の製造ヒエラルキーのトップ企業とは異なる方策や戦略を検討する必要がある。

一方、既存の国際経営分野では完成車メーカーや消費財、コングロマリットなど巨大な企業、対消費者向けの商材を対象とした研究、進出形態（M&A・ジョイントベンチャー・グリーンフィールド投資）を対象とした研究が主である。中堅・中小の国際経営戦略に関する定量的な研究はほとんど行われてこなかった。また、巨大企業を対象にした既存の研究は「全ての直接投資を1つの企業行動とみなしており、企業にとって海外進出経験の浅い時期と経験を積んだ上での進出が異なる事を示せていない」

（Chang and Rosenzweig, 2001）という指摘があるとおおり、海外進出を一過性の物ととらえている。Chan and Rosenzweig の研究で、「海外進出経験の有無により M&A、独資、ジョイントベンチャーの進出方法が異なる」ことが証明され、この分野に新しい観点を提示した。しかし、同研究は米国市場への進出に限定したものであり、企業

の複数カ国への複数回に渡る海外進出の視点については明らかになっていない。既存の国際経営に関する知の集積では、部品製造業に適した海外進出の指針を与えられる状況に至っていない。一方実務面では、「追随して海外進出するにせよ、国内にとどまるにせよ、大きなリスクが伴う」（みずほ総研コンサルティングニュース 2011.6）ことから、中堅・中小部品企業にとって一つの海外進出戦略として追随型の海外進出が確立されている。本研究では、実務で確立されている「追随型海外進出」について、実証検証の観点で論ずる。

2. 国際経営に関する先行研究

企業の海外進出形態には「輸出、ライセンス・フランチャイズ、ジョイントベンチャー、海外直接投資などの形態に分けることが出来る」（Bartlett, Ghoshal and Beamish et al., 2006, p1）。本研究の対象は海外直接投資、企業買収、ジョイントベンチャーを含んだ海外に拠点を設ける形態の進出とし、輸出、ライセンス、フランチャイズ、資本を含まないアライアンスは研究対象としていない。

海外進出に関連する研究は Web of Science で“international business”と検索するだけで 1,397 の論文（2014 年 11 月 16 日検索）があり、その領域も経済学ベース、社会学ベースと多岐にわたっていることから、既存の国際経営戦略理論の他、資源ベース理論、資源依存理論から本研究への示唆を読み解く。

2.1 国際経営戦略論（International Business）

国際経営戦略論では「なぜ海外に存在する経営資源を自社の内部に取り込むのか」（琴坂, 2014, p152）に焦点を当てた研究が行われており、既存企業の海外進出は「Resource Seeking, Market Seeking, Efficiency Seeking, Strategic Asset Seeking に大別される」

（Dunning, 1998）。輸出やライセンスであれば、海外パートナーを自社の資産として内包せず低いコミットメントのまま海外取引が出来る。一方、海外進出を行うと海外パートナーとの取引コスト削減、また自社のコントロールでその市場を運営することが出来るためより大きな収益を上ることが可能である。

自社が海外進出を検討する際のフレームワークとして、Dunning は OLI フレームワークを提要している。OLI フレームワークは、「内部化（Ownership specific advantage）、立地（Location specific advantage）、所有（Internalization incentives）の 3 要素を統合」（Dunning, 1995）したものであり、内部化、立地、所有の三拍子が揃うときに海外進出を行うとしている。内部化とは、市場経済を利用すると発生する取引コスト（取引相手を探す費用、契約を締結する費用、契約相手を管理する費用等）を内部化することによってそのコストを削減し、自社でコントロールする程度をさす。立地は進出先国の制度や地理的な優位性を示すもので、所有は企業が持つ有形・無形の資産がもたらす優位性をさす。

また、「海外進出を行う企業は liability of foreignness（外国企業であるからこそその劣位）を乗り越える必要がある」（Johanson and Vahlne, 2009）とする Uppsala Model がある。Uppsala Model において海外進出は単純輸出、ジョイントベンチャー、直接

投資と段階を追って現地パートナーとの強固なネットワークを築くことが必要であるとしている。現地パートナーとの強いネットワークは特定国における **Liability of foreignness** を乗り越える為の現地市場、制度、商慣習を習得するのに不可欠である。それら知識・経験の習得は市場に参加していない他社には入手ができないため、他社に比べ海外進出のリスクを大幅に削減することができる。「海外進出の経験」自体が新たな海外進出を行う際の重要なケイパビリティであることは過去の研究でも明らかにされている（「一般的な国際化に関する知識も重要」（Eriksson et al., 1997）、「複数国のマーケットにおける知識・経験は企業の国際化に強く関連している」（Barkema & Vermeulen, 1998））。

既存の国際経営戦略では取引コスト・立地・所有の観点、海外進出そのものの経験から企業の海外進出を分析しているが、顧客企業に追随した進出に注目した研究はほとんど行われてこなかった。また、既存の研究は進出先の市場が企業にとって、新たに顧客を自ら開拓する為の優位性に関連する研究が行われてきた。一方で、日本の部品企業が日本の顧客に追随して海外進出する場合、新たな顧客開拓がメインの目的とは必ずしもなりえない。既存顧客への追随に対応した海外進出は既存研究で説明することはできない。

2.2 資源ベース理論（Resource Based View）

企業の持つ内部資源から国際化を明らかにするために、多くの研究が資源ベース理論において発展してきた。資源ベース理論の根底には、「企業は有形無形のリソースを持っており、企業が優れたパフォーマンスを実現するためにはこの内部リソースに注目すべき」

（入山,2012,p288）であり、優れたパフォーマンスを持続させるためには「Valuable, Rare, Imperfectly imitable, not-substitutability をそろえた資産を持つ必要がある」

（Barney,1991）としている。資源ベース理論の立場から見た企業の国際化は、「特徴を有する経営資源の海外への拡張として捉えられ」（竹中,2013）、一般的には製造ノウハウや人材、商品などの観点で語られている。知識・ノウハウといった無形資産は、企業が直面する新しい課題や経験によって体得し、「自社のコア・コンピタンスを修正・開発するために、企業は国外市場での経験から『学習する』事が必要」（Barney,2003,p249）で自社のコア・コンピタンスとして成長させていく。

ただし、経済産業省の第43回 海外事業活動基本調査（2013年7月調査）によれば海外の現地法人数は2万3,351社あり、日本企業だけを見ても、海外経験だけがコア・コンピタンスとすることは出来ない。一方で、国内に400万以上あると言われている企業の海外現地法人数が約2万社であるとする、いまだに「海外経験度は、外部環境における脅威や機会に適応する事を可能にするケイパビリティであり強み」（太田,2013）であり、ケイパビリティとしての有益性は保っている。

海外に進出した顧客視点に立てば、海外進出経験豊富な部品メーカーは、海外市場で発生する不確実性に対処できるケイパビリティを最低限備えており、サプライ・チェーンとして安心して任せることが出来る。顧客にとっても新たな市場の不確実性を一つでも摘むために、継続的取引のある部材メーカーで海外進出経験が多い企業に共に海外進出を打診する事は合理的であろう。

部品メーカーが主要顧客から海外進出の打診を受けるのは、商品価値や海外進出経験などのケイパビリティが認められた事であり、他社に比べ競争優位を有していると言える。ただし、海外進出経験だけ、商品価値だけでは他の企業も保有している事から、それだけでは資源ベース理論における Value になり得ない。また、「一時的な競争優位を獲得しても、環境変化によって組織は優位性を喪失する逆機能現象が起きる」（黄 雅雯,2011）ため、持続的な競争優位を保つことは出来ない。持続的な競争優位を保つためには、経験から得た知識と自社リソースをマッチさせるダイナミック・ケイパビリティが必要となり「市場変化の中で自社資源をどのように構成し組織的・戦略的に柔軟に対応できるか」（Eisenhardt and Martin, 2000）が重要になってくる。

この「経験」という価値とダイナミック・ケイパビリティが顧客に認められたからこそ、他の企業ではなく特定企業が顧客の海外進出時のパートナーとして選ばれたと言える。進出経験が増えれば増えるほど、海外で起こる不確実性をコントロールすることができるようになり、顧客からの信頼は厚くなっていくことから、進出経験そのものが資源ベース理論における重要な資産の一つであるといえる。

2.3 資源依存理論（Resource Dependence theory）

資源依存理論とは、組織は常に組織外から資源を獲得する必要がある、その「資源を確保する為に他の組織に依存」（渡辺, 2007, p95）せざるを得ず、資源提供者の「要求に対応しなければならない」（渡辺, 2007, p95）力関係を社会学の観点からあきらかにしたものである。外部から重要な資源を調達する場合、「生存に必要な資源を提供する組織の要求に対応しなければならない」（渡辺, 2007, p95）ため、企業は他社の要求に従わなくても良いように、他社に依存しない状況を作り出そうとする。このため企業は、複数の組織から調達を行うなど、依存状況に陥らない様な戦略を実行する。顧客に強く依存していれば、顧客が強い力を持つため自社は「権力関係では相手よりも不利な立場となる」（渡辺, 2007, p96）。「資源依存は力の不均衡と相互依存性の二つの異なる理論がまとめられており」（Casciaro and Piskorski, 2005）、組織間の相互依存が高い場合に両者間でアライアンスを組み、互いに牽制し合うことで不確実性を低減させる行動をとる。

自動車メーカーを中心とした「系列」は資源依存で説明することが出来る。自動車部品メーカーは特定の自動車メーカーのために設備投資を行い、部品の生産を行う。その投資によって生産された部材は他社への応用が効かない資源特殊性をもった製品であるため、自動車メーカーとの交渉力が非常に弱くなる。一方、自動車メーカーにとっては特定の企業から自社の製造に適した部材を安価に仕入ることが出来、その結果価格競争力が増す。ただし、自動車メーカーが部品メーカー社だけに頼ると、その一社に資源を依存することになる。自動車メーカー、自動車部品メーカーともに互いを牽制し合わない様、戦略的提携として「系列」や「協力会」を活用し、両者の不確実性を回避している。一方で自動車メーカーは会社規模から部品メーカーに比べ力を持っており、部品メーカーに対する要求を強制することもできる。

自動車メーカーと自動車部品メーカーのような資産特殊性のある関係において、顧客企業が進出した際に、部品メーカーは顧客に依頼されて海外へ進出する事が考えら

れる。なぜならば、顧客にとって既取引を行う部品メーカーから継続し部材を購入の方が戦略的パートナーとして取引費用が発生せず、効率的であるからだ。

本研究は、重要顧客という外的制約との関係を論ずることが主題であるため、資源依存理論を元に、顧客追従型の海外進出を明らかにする。国際経営戦略論は「新たな市場開拓」と「Liability for foreigners」に立つ議論であり、資源ベース理論は企業内部に着目した議論であり、仮説検証の対象外とする。

3 仮説

既存顧客との力関係に基づく依存状況が、顧客追従型の海外進出に関係するかを企業規模、協力会（系列）、汎用性、海外進出経験の4つの観点から見ていく。なお、本研究においては顧客が進出してから5年以内にその国に進出していることを示すために「追従型海外進出」という言葉を用い、追従型海外進出・非追従型海外進出についてのみ検証を行う。

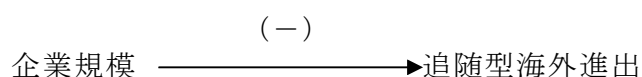
3.1 企業規模

「力を持つものは、力を持たないものに対して影響力を持つ」（Casciaro and Piskorski, 2005）ことから、企業規模の大小は、取引先との交渉力に大きく影響することはバイイングパワーからも明白である。企業規模の小さいメーカーと規模の大きい顧客との交渉の場合、顧客の希望に即した対応をしなければ契約締結されず、メーカーの選択余地は限られている。また、交渉力でも規模の大きな企業は法務の専門家など交渉に必要なソフトスキルを抱えられるが、規模の小さな企業では専門家を内製化する余裕はない。企業規模の小さなメーカーと大きな顧客の長期的な契約では、権力関係で顧客が優位な立場となり、メーカーは自ずと資源依存の状況に陥ってしまう。

一方で、メーカーの企業規模が大きければ顧客との交渉でも対等、もしくはそれに近い状態での交渉が可能である。生産力もあり、交渉の専門家の内部化も可能で、特定個社への依存ではなく顧客網を多く持てることから特定一企業への資源依存状況に陥りづらい。

自社の企業規模が小さい場合、自社独自で海外展開を行うことは人的・資金的に困難であり、たとえ進出できたとしても現地で顧客開拓を行うのは難しい。このため、企業規模の大きな顧客から海外進出の打診を受けてから初めて、海外進出するといえる。また顧客から追従のオファーがあれば、追従しなければ既存の商売も立たれてしまう可能性が高いため、追従せざるを得ない。一方で、自社の企業規模が大きければ、複数顧客の進出状況に応じた、自社独自に海外戦略を展開する事が可能で追従型海外進出を行う必要は無い。以上のことから、企業規模が大きければ追従型海外進出は行わないという仮説を立てる。

H1 企業規模が大きいと、非追従型の海外進出となる。

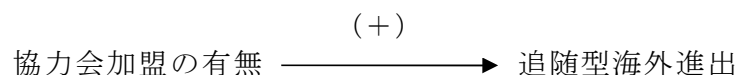


3.2 協力会(系列)

日本の自動車サプライヤー取引は「垂直的な分業構造を有し、長期的継続的取引を伴い」（近能,2004）、部品メーカーは特定完成車メーカーのために製品製造をおこなっていた。「日本の部品サプライヤー・自動車メーカーは、米国自動車メーカーの社内の部品製造部署と工場とほぼ同様」（Dyer, 1996）な関係にあり、一般的なサプライヤーと顧客の関係ではない。また、部品メーカーに「天下りの役員を受入れ」（近能,2004）ており、長期的継続的取引を前提とした、資源依存関係を構築していた。「ホンダを除く完成車メーカー11社は『協力会』という300を超える部品メーカーとの関係構築を目的とした寄合をそれぞれ有しており」（Sako,1996）、1990年代半ばまで完成車メーカーは部品調達の多くをこの協力会の中から行っていた。昨今は協力会の中での取引が解消されつつある議論もあるが、「新技術の開発を伴うプロジェクトについては自動車メーカー・部品メーカー間の取引関係が緊密化し、そうでないプロジェクトについては取引関係がオープン化」（近能,2004）しており、「部品メーカー、自動車メーカー双方に利益をもたらす」（Sako,1996）。協力会は引き続き重要なネットワークであると言える。有力な部品メーカーと自動車メーカーは長期的継続的取引を伴った協力会を通して、互いに資源依存関係にあるといえる。

完成車メーカーが海外進出を行えば、資源依存関係にある部材メーカーも現地調達に協力せざるを得ず追随した海外進出を行う。とくに、取引関係の親密化とオープン化が進んでいる中で、協力会に入る部品メーカーはより親密な関係にあるといえる。以上のことから、協力会に加盟する部品メーカーは追随した海外進出を行うという仮説を立てる。

H2 協力会に加盟していると、追随型の海外進出となる。



3.3 汎用性

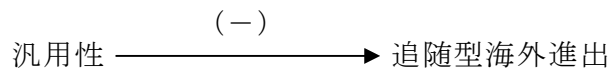
部品メーカーが製造する製品が単一企業のみ販売、単一部材のみを製造している場合は、売先企業からの圧力を分散させる方法が無く、従わざるを得ない。この場合、買主の力が強くなり、「相手に対する依存度が高く、権力関係で相手より不利な立場」（渡辺深, 2007, p96）な状況下に陥っているといえる。一方で、自社の製造する部材が多くの企業に活用されるものであれば、特定顧客のみに依存する必要はなくなり、外部環境に依存しない自由な立場になる事が出来る。

強い力を持つ顧客から海外進出の打診があれば、追随型海外進出を選択せざるを得ない。なぜならば、資源依存関係にある顧客の要求に応えなければ既存の商売の継続が断絶される可能性もあるからだ。部品メーカーが顧客を国内外に多く持つ場合、国内特定企業への依存は低く顧客が強い力を持たない。資源依存状況にある企業に比べれば、複数ある企業のうち1社の要望に応えなかったとしても経営の根幹を揺るがすことは無く、自社独自の海外進出を行うことが出来る。部品メーカーの扱う部材の汎

用性が高ければ、特定顧客への資源依存状況にはなく、特定顧客との力関係で交渉時に弱い立場になることはない。

以上のことから、汎用性の高い部材を扱う企業は、非追随型海外進出を行うという仮説を立てる。

H3 汎用性が高い部材を扱っている事で、特定顧客に依存することなく自社独自の海外進出戦略を実行し、追随型海外進出は行わない。



3.4 海外進出の経験

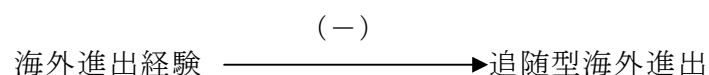
海外進出は、CAGE 分析に代表される「文化・制度・地政学的な違いを乗り越える」(Ghemawat,2003) 必要があり、国内での新たな拠点設立とは異なったアプローチが求められる。このため海外進出を行うには、「一般的な国際化に関する知識も重要」(Eriksson et al.,1997) である。国際化の経験が少ない企業は、差異を乗り越える能力が乏しく、その知見を外部から取り入れて海外進出を行わざるを得ない。「海外進出経験度は、外部環境における脅威や機会に適応することを可能にするケイパビリティであり」(太田,2013)、海外進出の経験が豊富であれば、進出先国は異なっても、差異を乗り越える知見を有しており自社独自の進出が可能となる。また、海外進出経験が増えるほど「現地及び国内の新たな販路開拓が出来るメリット」(三菱 UFJ リサーチ&コンサルティンググループ,2012) があり、特定企業への依存状況が解消されていく。

海外経験の少ない部品メーカーであれば、追随型進出することで差異を乗り越える知見を顧客から入手する事ができる。また、「新たな顧客開拓」を進出初期の段階で行う必要はなく、信頼関係のある追随進出した顧客向けに製品を提供することで企業経営を行うことができる。

他方、海外進出経験が豊富な企業であれば、必要な知見を豊富に有しているため、顧客に頼る必要は無くなる。海外市場全体から自社にとって最もメリットのある国へ進出し、特定企業への依存度をさらに低減させることができる。

以上のことから、海外進出経験豊富な企業は追随型海外進出を行わないという仮説を立てる。

H4 海外進出の経験が多ければ、自社独自の海外進出戦略を行い、追随型海外進出は行わない。



4 データと変数

4.1 対象データ

本研究は対象を「自動車車体」、「ベアリング」に絞り込んでいる。なぜならば「部品メーカー」であると対象企業が多岐にわたることから、平成 17 年度産業連関表から依存度の最も高い産業、最も低い産業を抽出し、産業全体の傾向を読み解くことを目的としたからである。本来は中小企業庁の定める資本金 3 億以下もしくは従業員 300 人以下の「中小製造業」のみを対象とした研究が目的に合致するが、企業の詳細データを取得することが難しい。このことから、本研究では上記 2 産業に属する企業を対象とした検証を行う。

4.1.1 対象産業

対象とした「自動車車体」、「ベアリング」産業は平成 17 年度産業連関表から抽出した。日本の産業連関表は、総務省統計局が産業間取引をまとめたもので、5 年に一度集計した統計表である。産業連関表は財やサービスが、どのような原料を投入して生産され、またどこに販売されているかを表したものであり業界や産業という切り口でまとめられたものではない。この為、各産業がどの産業に依存した関係にあるかを、厳密に図るには限界があるが、産業の大きな動きは捉えることが出来るため、研究対象の絞り込みに産業連関表を利用する。各産業の全売上高のうち、売上高割合が最も多い産業を「依存産業」と定義し、一つの販売先産業に最も依存している産業、最も依存していない産業を絞り込んだ。

本研究は製造業を対象とした研究であることから、産業連関表に掲載されている全ての産業の中から、一般機械、電気機械、輸送機械、精密機械、その他の製造工業に絞り込み、さらに需要合計が 5,000 億円以上のものに絞り込みを行った。その上で、産業の特定が困難な「その他」のキーワードがある産業、最終製品に値する業界（自動車等）を除外。業種ごとの産業依存度を図るため、需要合計と販売先以外の項目を除外。その上で、売先（列部門に掲載されている部門の総数）、平均値（輸出を含む売先への依存率の平均）、中央値（輸出を含む売先への依存率中央値）、依存 1 位（輸出を除いた第 1 位の依存率部門）、輸出率（輸出計の合計）を算出し、平均値の最も低いベアリング（表 1）、高い自動車車体を対象産業とした（表 2）。

表 1 依存平均値の低い産業（上位 3 産業）

	売先	平均値	中央値	依存1位	輸出割合
ベアリング	80	1.25%	0.12%	自動車部品（17.27%）	30.93%
半導体素子	64	1.56%	0.09%	液晶素子（7.62%）	66.90%
液晶素子	55	1.56%	0.25%	電子計算機付属装置 （9.18%）	14.64%

表 2 依存平均値の高い産業（上位 3 産業）

	売先	平均値	中央値	依存1位	輸出割合
自動車車体	10	10.00%	1.13%	乗用車（71.20%）	1.15%
自動車用内燃機関・同部分品	15	6.67%	0.89%	乗用車（36.25%）	17.89%
船用内燃機関	11	9.09%	1.82%	鋼船（29.62%）	32.94%

4.1.2 対象企業データ

ベアリング企業

産業連関表においてベアリングの定義は、「日本標準産業分類の細分類 2694『玉軸受・ころ軸受製造業』の生産活動を範囲」としており、具体的には玉軸受、ころ軸受、軸受ユニット、ベアリングの部分品が対象となる。一般社団法人日本ベアリング工業会ウェブサイト（会員紹介）に記載されている会員企業から、以下のプロセスを経て海外に現地子会社を持つ 18 社を対象企業とした。なお、産業連関表ではリニア軸受や球面すべり軸受けは当該産業の対象としていないように見て取れるが明確な定義を見いだせない。このため、同工業会に登録されている企業全てを一義的に「ベアリング企業」とし研究対象としている。

- A. 日本ベアリング工業会に掲載されている企業から、東京商工リサーチの TSR データベースを基に外資系企業、売先が関連会社のみ・海外企業のみ、掲載が無い物を除外。
- B. 海外に子会社を 1 社以上持つ企業を、海外進出企業総覧[会社別編]2014 年版（東洋経済新報社）、各社ウェブサイトより割り出した。

自動車車体企業

産業連関表において自動車車体の定義は、「日本標準産業分類細分類 3012『自動車車体・付属車製造業』の生産活動を範囲」としており、具体的にはトレーラ、乗用車ボデー、小型・大型バスボデー、小型トラックホデーを対象としている。

自動車車体業界から企業を絞り込むため、日本自動車部品工業会ウェブサイト（会員企業検索）に掲載されている会員企業から以下のプロセスで 41 社に絞り込んだ。

- A. 2013 年度版主要自動車部品 255 品目の国内における納入マトリックスの現状分析（総合技研）で車体部品に該当する企業を対象
- B. 車体部品に該当する企業を東京商工リサーチの TSR データベースを基に外資系企業及、売先が関連会社のみ・海外企業のみ、掲載が無い物を除外。
- C. 海外進出企業総覧[会社別編]2014 年版（東洋経済新報社）及び各社ウェブサイトより、海外に現地子会社を 1 社以上保有する企業を研究対象とした。

顧客企業データ

研究対象の計 59 社の TSR データに掲載されている売先のうち先出 3 社を主要顧客企業（以下、顧客企業）と定義した。顧客企業 3 社の中に自社子会社、海外企業が掲載されている場合はこれらを除外し、顧客企業が 2 社もしくは 1 社となるデータもある。

海外直接投資拠点・設立年

海外進出企業総覧[会社別編]2014 年版（東洋経済新報社）から、対象企業の進出国、進出／設立年を抽出した。製販の区別なく拠点として定義している。これは、顧客企業からの急な納品に対応するための海外直接投資もありうる。顧客企業も対象企業と同様に海外進出企業総覧[会社別編]2014 年版（東洋経済新報社）より進出国、進出／設立年を抽出しているが、販売拠点、地域統括拠点は除外している。

海外進出企業総覧[会社別編]2014 年版（東洋経済新報社）にデータが無い企業、著しく海外拠点が少ない企業、進出年月日が不明な企業については各社のウェブサイトを確認し可能な限り正確なデータの収集につとめた。なお、海外子会社のデータのうち親会社より設立年が古いデータ、第二次大戦以前に子会社が設立しているデータは削除した。これは、海外進出企業総覧には子会社の設立年のみが記載されており、海外企業を買収した場合に子会社の方が古い設立となってしてしまうためであり、整合性が付かないことから削除した。

4.2 被説明変数

顧客企業 3 社のうち 1 社以上が製造拠点を設立した国へ、その進出から 5 年以内に部品メーカーが進出していれば、追随型海外進出であると定義する。

4.3 説明変数

汎用性の有無（hanyou_median）

両業界の汎用性を同じ尺度で測ることは困難であるため、個別に汎用性尺度を定義した。ベアリング業界は、一般社団法人日本ベアリング工業会ウェブサイト（会員紹介）において、各社が生産するベアリングの種類を紹介している。当該ウェブサイトより、各社が扱う品目数の中央値を取り、中央値 2 以上の生産をしている企業を汎用性があると定義した。ベアリングにおける汎用性は「どれだけ多くの種類を製造しているか」がポイントになる。

自動車車体業界は、2013 年版主要自動車部品 255 品目の国内における納入マトリックスの現状分析（総合技研）から、完成車メーカー 11 社に対して何社販売しているかを確認することができる。販売先を 11 社で割り、中央値 0.18 以上の数値であれば汎用性があると定義した。自動車車体における汎用性は、「どれだけのかに販売しているか」がポイントになる。

協力会への加盟（keiretsu）

各部品メーカーと顧客との関係を観測するため、協力会への加入状況を定義する。「部品メーカー、資材メーカー（直接的に部品の製造、加工をしていない商社等も含

む)が複数の協力会に加入している」(1994,高橋)ことから、日本自動車部品工業(2012年版)自動車メーカー部品協力会会員名簿より、協力会に加盟しているかをダミー変数とする。なお、「本田技研は協力会を持っておらず」(1994,高橋)、変数の要因としては入れていない。

企業規模 (sales2013)

本研究においては企業規模の指標を売上高とする。売上高はTSRデータに記載されている各社の2013年売上高としたが、2013年の売上高データ欠落がしている企業については、2012年の売上高を当該企業の売上高とした。資本金を企業規模として捉える考え方もあるが、戦略的に資本金3億円以下とし、中小企業法における中小企業とする企業も存在し、本来の企業規模を測ることが出来ない。このため、本研究においては企業規模の指標を売上高とした。

海外進出経験度 (exp_log)

各海外直接投資時点での、それまでの海外進出経験数を「海外進出経験度」と定義した。なお、海外進出経験数は各社ごとに最小0(進出1か所)、最大79(進出80か所)まで数字のばらつきがあることから、対数を取ることとする。

$$\text{海外進出経験 (対数)} = \log(FDI_e + 1)$$

4.4 コントロール変数

企業が海外進出する際には、本国と進出先国との差異を認識する必要がある、その方法の一つとしてGhemawatが提唱したCAGE分析がある(Ghemawat,2001)。CAGE分析は、進出先国と自国の差異を分析するためのフレームワークで、文化(Cultural)、制度/政治(Administrative)、経済(Economic)、地政学(Geographic)の差異を認識するものである。4つの差異を分析した上での海外進出が必要とされている。この差異が追従型海外進出に影響を与えない様にコントロール変数に加える。但し、地政学的差異は貿易取引に大きな影響を与えるものであるが、本研究とは直接的な関係は無いため変数には入れない。

文化的差異 (hofs / “Culture”)

国と国における文化の違いを指数で表すものである。先行研究ではPower Distance(権力格差)、Individualism(個人主義)、Masculinity(男性らしさ、女性らしさ)、Uncertainty Avoidance(不確実性回避)、(G・ホフステッド,2013)の4つが利用されている(R. Chakrabarti S. Mukherjee Narayanan Jayaraman, 2009)。現在のホフステッド指数はTHE HOFSTEDE CENTREより前述の4つに加えPragmatism(実利主義)、Indulgence(寛大さ)が追加され、合計6つの指標を見ることが出来る。6指数を以下の試算の通り算出し、国と国の文化的差異とする。なお、パナマについてはPragmatism, Indulgenceの指数が明示されていないため、データは欠損している。

$$\text{Hofstede 指数} = \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^6 (S_{J,i} - S_{T,i})^2}}{6}$$

$S_{j,i}$ は日本のホフステッド各指数、 $S_{t,i}$ は進出先国のホフステッド指数とする。

ビジネスの自由度 (Business_freedom / “Administrative”)

企業が海外進出する際には、進出先国でのビジネス設立・運営・閉鎖が制度として整っており、なおかつその容易度を勘案して検討する。制度として整っているか、容易かを示す指数として *Heritage Foundation* がウェブサイト公表している 2013 *Index of Economic Freedom* に掲載されている “Business Freedom” を利用する。Business Freedom は 0～100 の指数で表されており、100 が最もビジネス自由度が高いとしている。

一人あたり GDP (gdp_log / “Economics”)

進出先国の経済力による影響をコントロールする為、一人あたり GDP をコントロール変数とする。本研究の対象は製造業であるが、一人あたり GDP が高ければ人件費も高額になり、進出先国選択時に影響を与えるのを考慮した。一人あたり GDP のデータは *WorldBank* の *GDP per capita(current US\$)* から 2013 年のデータを採用した。なお、対象国の一人あたり GDP は最大\$84,815、最少\$1498 と大きくばらつくことから、対数をとることとした。

$$\text{一人あたり GDP (対数)} = \log(\text{一人あたり GDP} + 1)$$

5. 定量分析

追従型海外進出の要因をベアリング業界、自動車車体業界を個別に StataIC 13 を利用し、多変量ロジット・モデルによる定量分析を行う。

5.1 データ全体像

5.1.1 データの比較

ベアリングメーカー、自動車車体メーカーの 2 つのデータをそれぞれ比較し、現状の分析を行う。

各海外拠点数はベアリングが 193 拠点 (18 社)、車体が 552 拠点 (41 社) となっており、進出先地域ごとの内訳は図 1、図 2 の通りである。アジア地域への海外進出割合がベアリングは全体の 55.4% (東アジア: 34.7%、東南アジア: 20.7%)、車体は全体の 61.0% (東アジア: 34.6%、東南アジア: 26.4%) と、両業界ともにアジア地域に拠点が集中している。中国、タイを中心とした一大製造拠点の存在が、製造業の進出先として魅力的なものとなっている事が分かる。アフリカはわずかに車体メーカーの製造

拠点があるのみで、部品メーカーにとってはインフラや現地製造業が未発達の為進出していないと言える。

両業界の1社の海外進出経験数（海外拠点-1）の分布は図3の通りであり、ベアリングは2以下、車体は2-4が最も多く、海外経験豊富な企業が多いとは言えない。両業界で海外経験が最も多いのは、ベアリングで79（80拠点）、自動車車体で46（45拠点）であり、ごく一部の会社が豊富な海外経験を有している。

図 1

地域別進出数

	ベアリング	車体
東アジア	67	191
東南アジア	40	146
欧州	42	55
アフリカ	0	2
北米	30	116
中南米	11	37
オセアニア	3	5
合計	193	552

図 2

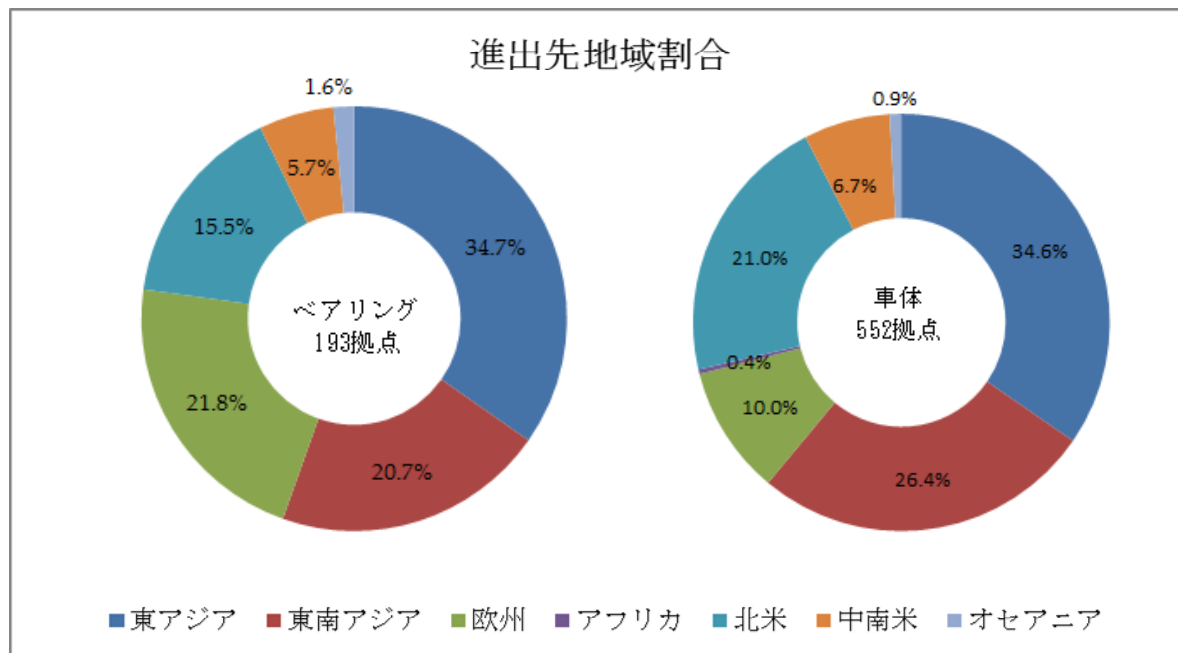
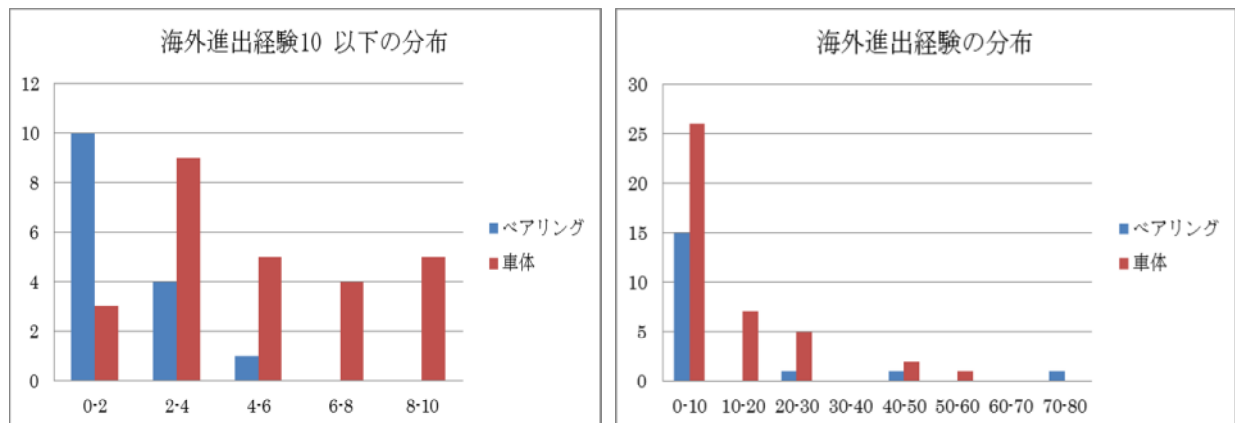
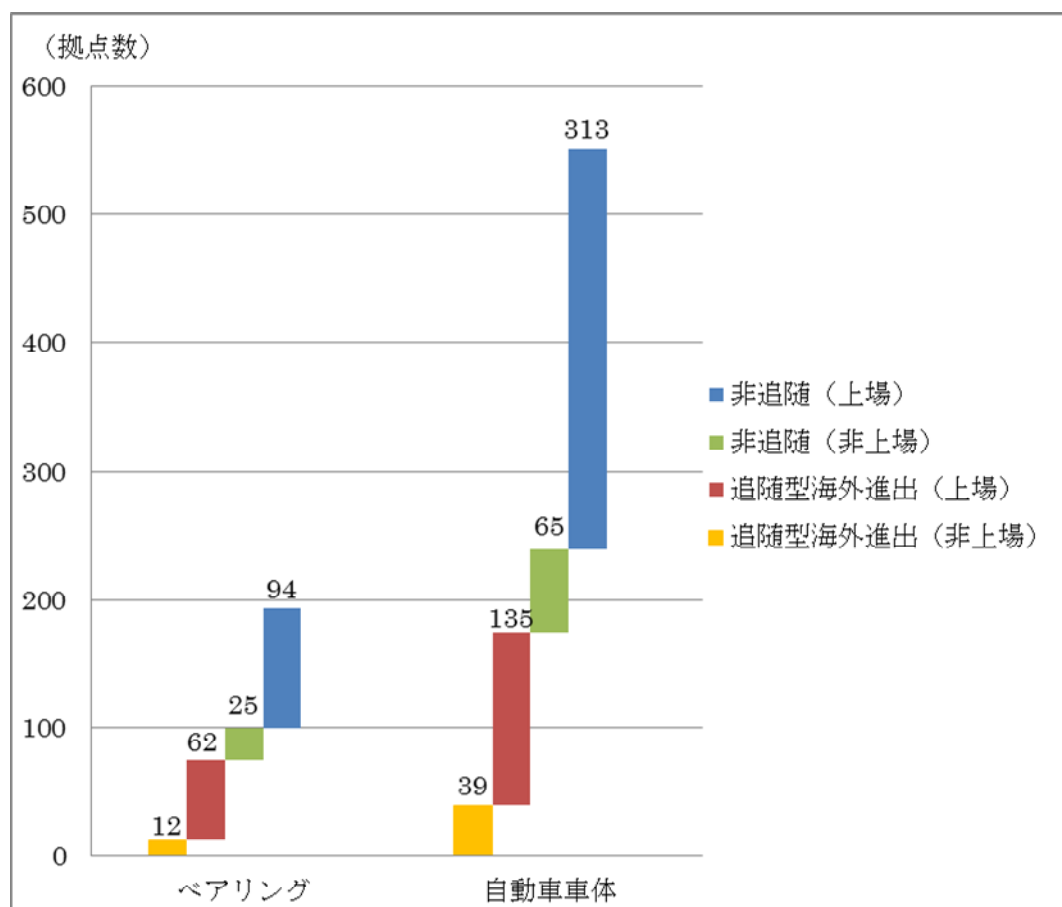


図 3



追随型海外進出は 248 拠点（ベアリング 74 拠点（うち上場 62 拠点）、自動車車体 174 拠点（うち上場 135 拠点））と進出件数の約 33%である（図 4）。両業界の企業のほとんどが非追随型海外進出を行っており、自社独自の戦略の下に国際化を行っていることが分かる。

図 4



5.2 ベアリング業界の定量分析

5.2.1 仮説検証方法

ベアリング企業 18 社、海外進出 193 件に対象を絞りこんだ分析を行った。ベアリング企業のデータ全体像は図 5 の通りである。ホフステッド指数は 1 データ（パナマ）、市場開放度は 4 データ（台湾）の欠落があるが、データの取得が出来なかった為である。

対象データの約 83%が協力会（H2）に所属しており、約 85%が汎用性（H3）のある部材を製造しており、この 2 つの変数は強い相関関係にあることが分かる（図 6）。また、一人あたり GDP とビジネス自由度も高い相関がある。ビジネス自由度が高ければ、国内外の企業が市場へ参入する事で雇用が生まれ、一人あたり GDP が増加すると言える。

多変量ロジット・モデルによる定量分析の結果は図 7 の通りである。なお、分散拡大係数は 10 を下回っているため、多重共線性は発生していない。

図 5 データ全体像（ベアリング）

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
follow_man~5	193	.3834197	.4874837	0	1
hofs	192	13.6663	2.499783	8.17	20.91
businessfr~m	193	70.09482	20.46717	37.3	98.9
gdp_log	189	9.573757	1.094397	7.313134	11.11928
sales2013	193	3.80e+08	2.52e+08	719662	6.22e+08
keiretsu	193	.8290155	.3774746	0	1
hanyou_med~n	193	.8497409	.3582545	0	1
exp_log	193	2.521201	1.34411	0	4.382027

図 6 相関関係（ベアリング）

	follow~5	hofs	busine~m	gdp_log	sal~2013	keiretsu	hanyou~n	exp_log
follow_man~5	1.0000							
hofs	-0.0375	1.0000						
businessfr~m	-0.0173	0.2542	1.0000					
gdp_log	0.0825	0.1321	0.8909	1.0000				
sales2013	0.1079	-0.1509	0.1217	0.1388	1.0000			
keiretsu	0.0847	-0.0518	0.0763	0.0802	0.6517	1.0000		
hanyou_med~n	0.0530	-0.0419	0.0633	0.0809	0.6120	0.9414	1.0000	
exp_log	0.0228	-0.1858	-0.1767	-0.1679	0.7390	0.6499	0.6122	1.0000

図 7 多変量ロジット・モデル結果（ベアリング）

VARIABLES	Model 1	Full Model
hofs	0.0102 (0.0798)	0.0277 (0.110)
businessfreedom	-0.0506*** (0.0162)	-0.0565*** (0.0145)
gdp_log	1.016*** (0.265)	0.992*** (0.285)
sales2013 (H1)		1.53e-09 (9.94e-10)
keiretsu (H2)		13.96*** (0.893)
hanyou_median (H3)		-13.71*** (0.837)
exp_log (H4)		-0.254 (0.313)
Constant	-6.864*** (1.649)	-6.594** (2.792)
Observations	188	188

Robust standard errors in parentheses

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

5.2.2 結果

図 7 の Model 1 は、コントロール変数のみを対象とした分析であり、Full Model は仮説 H1～H4 を対象とした分析である。一人あたり GDP が高ければ追随型海外進出を行い、ビジネス自由度が高い国だと非追随型の海外進出を行うことが見て取れる。ベアリングは幅広い産業に活用される部材であるため、ビジネス自由度が高ければ、設立・運営・撤退共に不確実性が低く、独自の海外進出戦略が描きやすい。

仮説の検証では、「協力会への加盟があれば追随型海外進出を行う（H2）」、「汎用性があれば追随型海外進出を行わない（H3）」の2つが統計的に有意な結果を得ることが出来た。

ベアリングは、1台の自動車には100~150のベアリングが使用されている（日本精工株式会社 ウェブサイト）。アッセンブルを行う自動車メーカーがすぐに部材を調達できるよう、顧客工場から近い所でのストックや製造が求められる。協力会に加盟していれば、自動車メーカーへの納入があるため、追随型海外進出戦略を行うことになる。

一方で汎用性があれば、特定顧客向けの製造・販売の依存関係にはならず、多くの企業向けに取引を実行することが出来、資源依存の関係にはならない。これにより、自社独自の海外進出戦略を実行することができる。

以上の通り、ベアリング業界の定量分析では、H2、H3が統計的に有意な結果を得ることが出来た。

「企業規模が大きければ追随型進出を行わない（H1）」は、統計的に影響を与えないことが分かった。ベアリングは基本的に小さな部材であり、利用される産業も多岐にわたる。企業規模の大小よりも、部材そのものの有用性や顧客がどれだけベアリングを利用するかによって追随型進出、非追随型進出を行うと考えられる。

同様に「海外進出経験が多ければ追随型進出を行わない（H4）」は、統計的に影響を与えないことが分かった。ベアリングは戦後より貿易取引を盛んに行っており（一般社団法人日本ベアリング工業会ウェブサイト 産業の移り変わり）、各社が各国市場を理解していたと考えられる。Uppsalaモデルに従えば、各国の海外市場・制度を熟知していると言える。それであれば、日本の顧客に縛られることなく追随・非追随とは異なり現地企業ニーズによる進出を行っているため統計的に有意な結果にはならなかったのではないだろうか。

5.3 自動車車体業界の定量分析

5.3.1 仮説検証方法

自動車車体企業41社、海外進出552件に絞りこんだ分析を行った。自動車車体企業のデータ全体像は図8の通りである。一人あたりGDPは22データの欠落があるが、データの取得が出来なかった為である。対象データの93%が協力会に加盟している。

図9の通り、一人あたりGDPとビジネス自由度も高い相関関係にある。ベアリング業界と同じで、ビジネス自由度が高ければ国内外の企業が市場へ参入する事で雇用が生まれ、一人あたりGDPが増加すると考えられる。

多変量ロジット・モデルによる定量分析の結果は図10の通りである。なお、分散拡大係数は10を下回っており、多重共線性は発生していない。

図 8 データ全体像（自動車車体）

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
follow_man~5	552	.3152174	.4650238	0	1
hofs	552	14.20232	2.16273	8.15	20.91
businessfr~m	552	69.3933	19.98509	37.3	98.9
gdp_log	530	9.38874	1.103275	7.313134	11.34824
sales2013	552	2.58e+08	2.80e+08	8358338	1.03e+09
keiretsu	552	.9347826	.247133	0	1
hanyou_med~n	552	.6431159	.4795147	0	1
exp_log	552	2.099599	1.041103	0	3.970292

図 9 相関関係（自動車車体）

	follow~5	hofs	busine~m	gdp_log	sal~2013	keiretsu	hanyou~n	exp_log
follow_man~5	1.0000							
hofs	0.0027	1.0000						
businessfr~m	-0.0867	0.4784	1.0000					
gdp_log	-0.0364	0.3403	0.8522	1.0000				
sales2013	0.0478	-0.0378	0.1393	0.2208	1.0000			
keiretsu	-0.0322	0.0006	0.0665	0.0730	0.2087	1.0000		
hanyou_med~n	0.1523	-0.0447	-0.0217	-0.0181	0.0972	0.3601	1.0000	
exp_log	-0.2281	-0.2455	-0.1579	-0.1004	0.4496	0.1367	0.1054	1.0000

図 10 多変量ロジット・モデル結果（自動車車体）

VARIABLES	Model 1	Full Model
hofs	0.0852 (0.0707)	0.0339 (0.0814)
businessfreedom	-0.0290** (0.0122)	-0.0364** (0.0144)
gdp_log	0.314* (0.166)	0.265 (0.206)
sales2013 (H1)		2.06e-09*** (6.87e-10)
keiretsu (H2)		-1.081 (0.784)
hanyou_median (H3)		1.200*** (0.383)
exp_log (H4)		-0.895*** (0.210)
Constant	-2.987* (1.704)	0.189 (2.576)
Observations	530	530

Robust standard errors in parentheses

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

5.3.2 結果

図 10 における Model 1 は、コントロール変数のみを対象とした分析であり、Full Model は仮説 H1～H4 を対象とした分析である。

仮説の検証では、「企業規模が大きければ追随型進出を行わない（H1）」、「汎用性が高い商品を扱っていれば追随型進出を行わない（H3）」、「海外進出経験が大きければ追随型進出を行わない（H4）」が統計的に有意な結果を得ることが出来た。ただし、仮説と合致しているのは H4 のみである。

海外進出経験の多い部品メーカーは日本での延長にある取引のみならず、現地で新たな日系企業、海外企業へ販路開拓を行うことができる。海外でできた新たな販路は国内の延長とは異なり、市場を俯瞰することが可能になり追従とは異なる海外進出戦略を実行することが出来るといえる

H1～H2 は仮説を支持する結果にならず、H3 は仮説に反する結果となったのは以下のような理由であると考えられる。

企業規模の大きな部品メーカーは、顧客との長期的な取引によってその規模を成長させてきた。長期的な取引によって、部品メーカーは資産特殊性のある部材を製造できるようになり、顧客にとって「余人をもって代えがたい存在」にまで成長する。部品メーカーが、顧客にとって代えがたい存在にまでなると、顧客の海外進出時に追従型進出を依頼されやすくなる。このため、部品メーカーの企業規模が大きくなると顧客が部品メーカーに強く依存する関係が出来ると考えられる。

汎用性が高い自動車車体メーカーは多くの顧客を抱えており、重複した顧客進出先へ進出するインセンティブが働く。自動車車体の顧客は、そのほとんどが自動車メーカーである。自動車の製造には、1 台あたり 2～3 万個の部品が必要（一般社団法人日本自動車工業会ウェブサイト クルマづくりは日本の重要な産業）であり、自動車メーカーが海外生産拠点を決定する一つの要因として、裾野産業がある程度集積しているかポイントとなる。特に重要な部材は国内の仕入先からの調達、もしくは仕入先に進出を打診する事は考えられるが、必要だが重要でない部品は現地で調達しなければ製造コストが合わなくなる。自動車メーカーが進出を検討する地は、その進出先の産業発展度によるためある程度同じ地に進出することが予想される。このため、車体メーカーが多くの自動車メーカーへ部材を販売しており、かつ顧客が同じ地へ進出していれば結果的に追従進出となる。これにより、汎用性が高い場合追従型海外進出が行われていると考えられる。

系列取引の有無が追従型海外進出に影響を与えると仮説を立てたが統計的に有意な結果は得られなかった。系列はトヨタ系列、日産系列といった企業ごとにあるものである。これに対しデータは系列に入っているか、いないかで収集したために統計的に有意な結果とならなかったと考えられる。

5.4 定量分析の結果

5.4.1 2つの業界における検証結果

ベアリング業界、自動車車体業界の検証を行った結果は図 11 の通りであり、両産業によって大きく異なった結果が得られた。追従型進出をベアリングでは資源依存の関係で説明することが出来るが、自動車車体は資源依存よりも自社に備わった能力・資源ベースで説明することが出来るといえる。

ベアリングは産業の米といわれるほど、幅広い産業に無くてはならない部材であり、特定業界への依存が低い。その中でも、多くの種類のベアリングを生産する企業（汎用性の高い）は、幅広い顧客を抱えることが出来、特定企業への依存度を下げられ、

海外進出の際も非追随型の戦略を取ることが出来る。つまり、特定顧客への依存度が低ければ非追随型の戦略を取るといえる。一方で、ベアリング製造企業の中でも、協力会に加盟し自動車メーカーへ納入を行う企業は、追随型の海外進出を行う。自動車1台につき、100～150のベアリングを利用する為、特定顧客への依存度が高いため要求に応えた追随型進出を行わざるを得ないことの結果と言える。

自動車車体業界は企業規模というリソースが大きいと顧客にとって代えがたい存在となり、追随型進出が実行される。また、多様性が高ければ（売先が多ければ）、多くの顧客の存在する地域へ進出するインセンティブが働き、結果的に追随型進出となる。一方で、自動車車体業界は顧客である自動車メーカーへの依存度が最も高い。産業構造自体が顧客依存している一方で、海外進出経験が豊富な企業は非追随型海外進出を行っている。トヨタタイ工場の調達を調査した兼村によれば、「タイ中心で発注や部品の承認が行われ、その結果、系列外メーカーでも受注が可能」（兼村,2014）になっている。系列外取引を海外で受注し、日本では主要顧客でなかった企業との取引を増やすことで非追随型海外進出を行うことが出来ていると考える。経験というリソースが非追随型進出を生んでいると言える。

両業界を通じて定量分析から結論づけられることは、顧客産業への依存度に応じて異なる海外戦略結果となることである。また、汎用性とひとくくりにした尺度も「多品種」と「国内顧客の多様性」というような異なる観点で検証するとより深い考察が可能であったと考える。

実際に一つの企業の進出事例を参考に定量分析の内容を再度読み解いていく。

図 11 検証結果

	ベアリング	自動車車体
H1 企業規模		(+)
H2 協力会（系列）	(+)	
H3 汎用性	(-)	(+)
H4 海外進出の経験		(-)

6 定性分析

仮説と定量分析の結果を実際の企業行動から推察するため、2014年11月21日（金）にベアリングメーカーの日本トムソン株式会社を訪問し、海外担当取締役、経理課副主査より同社の海外展開概況、追随・非追随の進出について話を伺った。

6.1 日本トムソン株式会社の概要

日本トムソン株式会社は、東証一部上場のベアリングメーカーで、2014年3月期連結決算の売上高は392億円、従業員1,451名の会社である。過去5年間の売上高推移はリーマンショック、東日本大震災を除いては400億円前後を推移している（図12）。売上高の比率は海外が約41%、そのうち13%が米国と海外の売上比率が非常に高い（図13）。一方で有形固定資産の73%は日本にあることから生産の多くを日本で行い、一部ベトナム工場を活用する以外は輸出ビジネスを主流にしている（図14）。同社の主力製品は針状ころ軸受（ニードルベアリング）、直動案内機器（以下、直動）の2つであり、有価証券報告書上は製品別の報告を行っていない。

同社はベアリングの販売を目的に1950年名古屋で設立。1956年にニードルベアリングの研究開発を行い、1959年からニードルベアリングの生産を開始した。その後1978年から直動を開発し、販売を開始している。海外拠点は米国、オランダ(EU)、中国、ベトナム（生産工場）、タイにある。

図 12

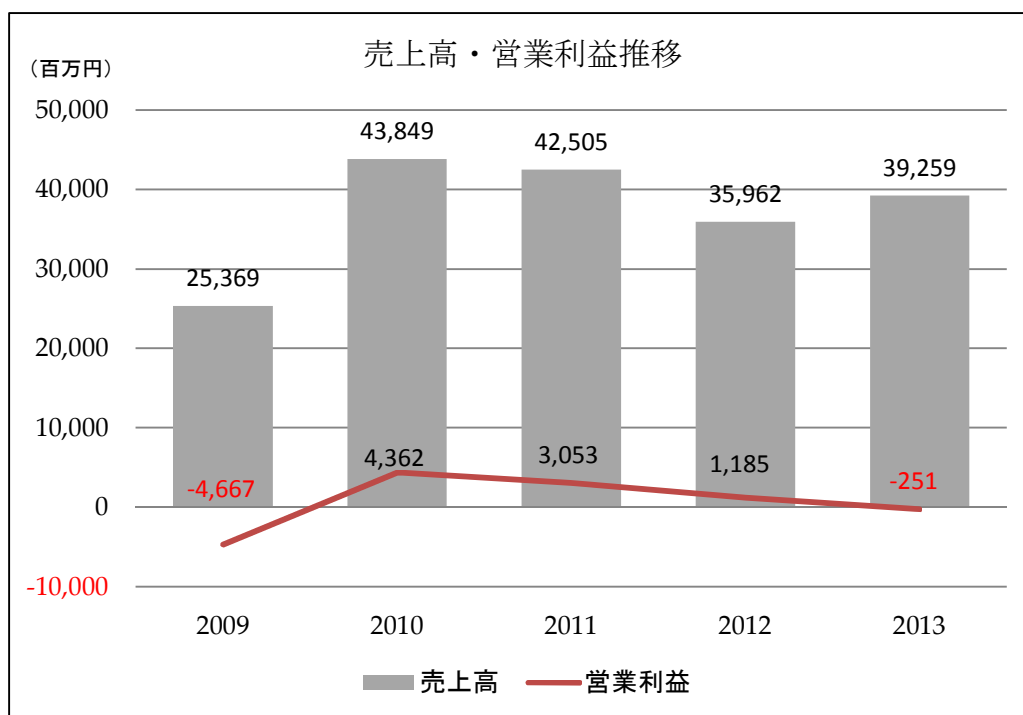


図 13

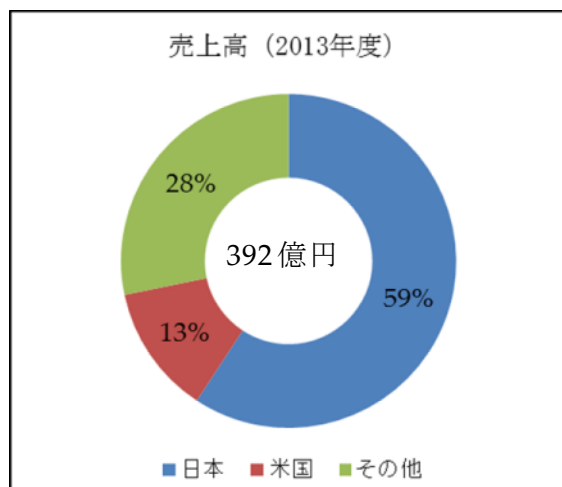
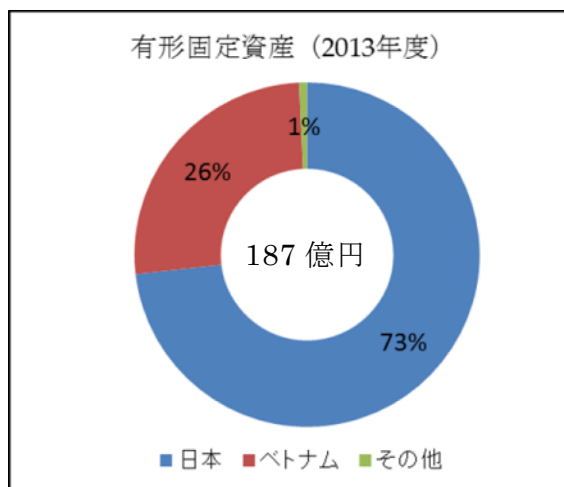


図 14



6.2 日本トムソン株式会社の製品の特徴

同社が設立当初から扱っているニードルベアリングは、一般的なボールベアリングと異なり耐久性が要求される、一般産業機械やオフロードバイク・建設機械・レース用バイクなどのエンジンに多く利用されている。技術的にはボールベアリングは転導体が軌道面に対し点接触しているのに対し、ニードルベアリングは線接触しており、同じサイズであれば負荷容量・耐久性に優れている。ただし、その分価格として高くなるため「多くのベアリングを使う」自動車への利用は少ない。

1978 年より販売を開始した直動は、工作機械などの設備に利用されており、直線上の動きを一定の振れ幅に抑え、モーター駆動の指令に対して摩擦抵抗を最小限に減らして制御するものである。例えば半導体製造機器で「半導体基板への実装・組立・加工の位置決め部分等」に活用されている。世界では THK、日本トムソン、日本精工、HIWIN、INA、Bosch-Rexroth、Schneeberger が 7 強であり、THK が全体の 3 割程度のシェアを持っている。

有価証券報告書では製品ごとのセグメント情報の掲載は無いが、売上高の比率はニードルベアリングが 3 割、直動が 6 割程度である。

6.3 海外進出の歴史

同社の海外進出は現地代理店・販売店（以下、代理店）サポートが主体で海外拠点は、国内の主要顧客からの求めに応じた追随型ではなかった。

1965 年頃から主に北米向けに直接輸出を行っており、その後 1971 年に同社最初の海外進出として米国に現地法人（販売拠点）を設立。米国の魅力的な市場、外資規制が厳しくない事、基軸通貨での決済という観点から進出に至った。同様に欧州も多くの直接貿易を行っており、現地で納期対応できるようオランダのロッテルダムに現地法人（販売拠点）を設立。ロッテルダムは欧州最大の貿易港であり、物流拠点の要としての役割を重視した。2006 年には上海に中国初の現地法人（販売拠点）を設立。中国向け輸出はそれ以前から多く行っており、現地法人設立前に駐在員事務所を設置し市場

調査や現地販売店の技術サポートを行っていた。同年に初の製造子会社をベトナムの野村ハイフォン工業団地に設立。販売数の最も多い直動を中心に製造、あるいは製造工程の一端を担っている。2014年にタイに現地法人（販売拠点）を設立し、インドを含めた ASEAN 地域の販売促進を担っている。

6.4 海外拠点の役割

1965年頃から直接輸出を行っていたこともあり、各国にはその市場を熟知したパートナーである代理店があり彼らを中心に営業活動を行っている。また、1980年代までは、ニードルベアリングの一般産業機械向け市場を狙った輸出であり、カタログを利用した標準品を代理店によるセールスで市場を広げることが出来ていた。一方、直動はニードルベアリングと市場が異なり、顧客が工作機械などの設計を行う段階から技術的なアプローチ・サポートを行う必要がある。技術的な部分を現地の代理店が担うことは出来ないため、当初は出張ベースで対応を行っていたが、大きな市場のある国に営業拠点を設け製品知識や技術的な見地の高い自社社員が現地顧客と技術的な打合せが出来るような体制を設けていった。技術的な打合せを現地法人社員が行う事で、代理店が自社商品を積極的に販売しやすくなり、良きパートナーになる事で販売が増えていく。また、補修用のベアリングや直動は壊れてからオーダーが入るものであり、いつでも顧客の求める商材が供給できるように一定水準の在庫保管が欠かせないものの、顧客の設計段階から自社製品が組み込まれることで、その後の機械補修等による継続的な取引関係を構築できる。これら全てを自社独自で賄うのは困難なため、現地パートナーとの強い信頼関係によるビジネスを行っていくことが重要である。

同社は、日系企業への販売を主たる目的とはせず、あくまでも現地ニーズ、市場の可能性から海外進出を行っている。海外法人における売上先は米国法人・欧州法人であれば95%程度は現地企業との取引、中国法人においても現地企業、もしくは米国・欧州から生産移管等により中国へ進出した外資企業への売上がかなりの割合を占める現状がある。タイ法人については多くの日系サプライヤーが進出している事から、日系企業の比率が他地域に比べ多く20%程度であるものの、日系企業への販売を主たる目的とはしていない。

積極的に販売を行っている直動は、顧客の設計に応じて対応することが多く少量多品種生産を行わざるを得ない。このため、製造工程において段取りの変更や追加工を施すなど、オーダーに応じた対応を行う必要があるため大規模な投資を各国で行い、現地生産・現地販売を行うのには適していない。ベトナムの生産工場では主に半導体関連や一般産業機械顧客向けの製造を行っており、主力業界のため比較的量産が見込めることや、顧客の需要動向のボラタリティが高いため、生産調整に比較的対応しやすい事からベトナムの地を現地生産拠点としている。

日本トムソンにおける海外拠点の役割は大きく分けて2つあることがわかった。一つは代理店のサポート、もう一方は外部環境の変化への対応を容易にするための生産拠点の役割である。代理店という外部資産を活用して販売する特性上、日本からだけではコントロールしにくい。代理店のモチベーションを上げ自社の思うとおりに活動してもらうためには、現地に進出し共に営業活動を行うことで利益を上げられるよう

にしている。生産拠点についても、ロットは多く出るが不確実性の高い半導体産業等への供給体制を考慮し、生産調整がより容易に行いやすいベトナムにおいて生産を行っている。

6.5 海外販売における本社の役割

日系企業の生産拠点の海外移転時に、顧客のニーズと海外子会社・代理店を結びつける役割担う部署を有している。具体的には、国内営業担当者が得た顧客企業の生産移管等の情報を、進出先国の販売店及び管轄する拠点に情報を提供する。情報を得た現地販売店と現地法人スタッフが顧客工場を訪問し、新たな生産動向等の情報や自社商材を供給するチャンネルを築く。これにより、効率的に代理店の売上を伸ばすことが出来、長期的なビジネスにつなげることが出来る。

6.6 定性分析と定量分析の比較

定性分析で見た日本トムソンは、非日系企業への売上が多く、扱うベアリングは3種類と汎用性の高い企業である（一般社団法人日本ベアリング工業会ウェブサイト会員）。つまり、特定国内企業への資源依存状況にないため、非追随型の海外進出を行っている。日本トムソンのケースと、「定量分析における汎用性が高いと非追随型海外進出を行う」は合致した結果を得ることが出来た。このことから、ベアリング業界の追随・非追随型進出は、資源依存理論によって説明することが出来る。

ただし、定量分析と異なるのは同社も系列に属している為、依存度が本来なら高いはずだが、それでも非追随型海外進出を行っている事である。同社の扱う直動は受注生産で対応する部材であり、顧客の進出先国に必ず進出するよりも、進出前にスペックの摺合せを行うことが重要である。一度スペックに入ってしまうと、進出先国を長年担当する代理店がフォローアップをすることで、顧客対応が可能である。また、そもそも国内企業への依存自体が少ないため追随型の海外進出という戦略そのものが存在しない為、国内企業の「系列」で同社の進出を説明することは出来ない。

7. 実務への応用と限界

7.1 実務への応用

国内市場で自社が置かれた状況を元にした、中堅・中小部品メーカーの海外進出戦略策定フレームワーク（図 15）を提示したい。

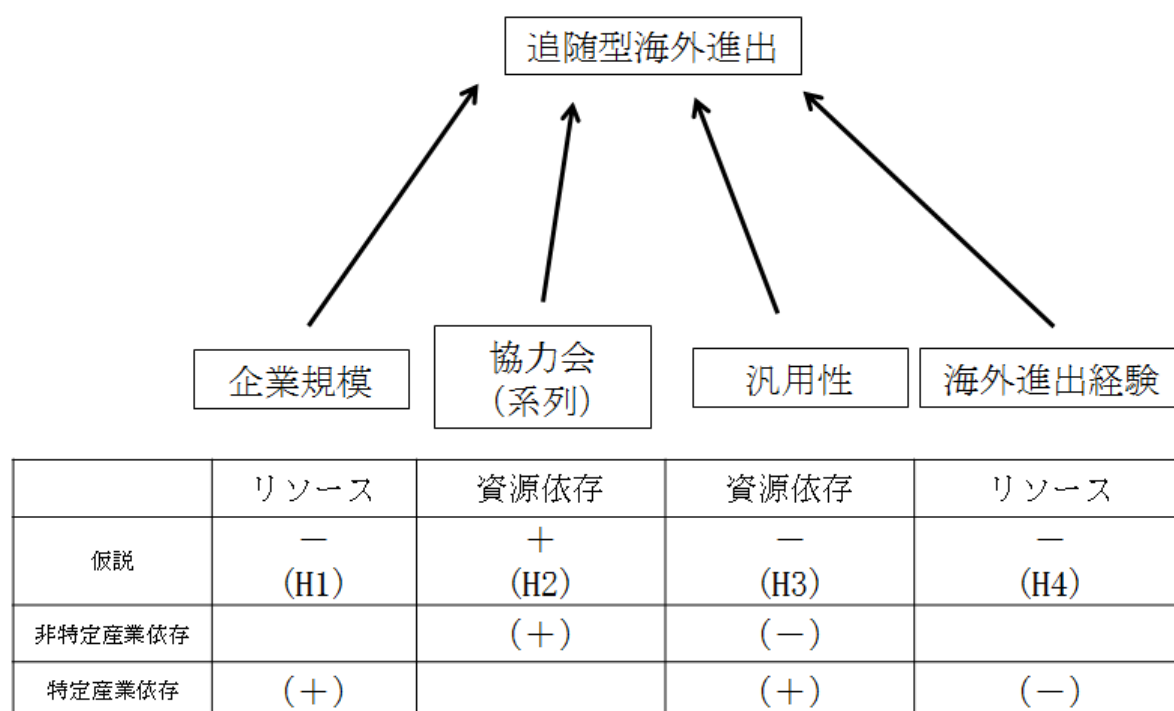
これまで見たベアリング業界、自動車車体業界の分析から、国内産業における自社の強みを理解することが、追随・非追随型進出を決定づける要因であることが分かった。

ベアリング業界のような複数の業界向けに販売できる部材を扱うのであれば、その会社の能力や特殊技術だけではなく、資源依存関係が追随・非追随型海外進出に大きく影響する。具体的には、系列のように特定企業との強いつながりがあり、国内顧客がパワーを持つ場合には追随型海外進出を行う。一方で汎用性のように業界の中でも幅広い部材を取り扱っており、自社にパワーがある場合には非追随型海外進出を行う。

自動車車体業界のように顧客ごとに特注するような場合には、資源依存関係よりも、能力や特殊技術が追随・非追随型海外進出に大きく影響する。具体的には、企業規模が大きければ過去の取引から内部資産を多く保有しており、顧客にその内部資産が評価されるような場合に追随型の進出を行う。また、海外進出経験といった知識を保有している場合には非追随型の海外進出を行うことが良い。一方、汎用性のように多くの顧客へ販売している場合には、顧客が複数存在することから結果的に追随型の進出を行う。

以上のように、自社が所属する産業特性と、自社と顧客の資源依存関係、自社の持つ能力を理解し、追随・非追随型海外進出の戦略を検討することが必要である。

図 15 追随型海外進出モデル



7.2 本研究の限界

本研究は既に海外進出をした日本のベアリング業界と自動車車体業界を対象としており、海外進出経験が無い企業についての示唆は得られない。また追随型・非追随型の海外進出をした結果、企業価値が増大したか・低下したかの変化についての分析は行っていない。このため、追随型・非追随型海外進出それ自体が企業に与える価値を紐解く研究にはなっていない。また、追随型の進出から非追随型進出への進化過程に関する研究も行えていないことから、今後の研究に期待したい。

謝辞

本研究実施に当たり、年末・年始の貴重な時間を割いていただいた日本トムソン海外担当取締役、経理課副主査に心より御礼を申し上げます。また、研究計画から統計、考察まで指導いただいた早稲田大学ビジネススクールの入山章栄准教授、壁にぶつかった際に的確なコメントを頂戴した入山ゼミ生に感謝の意を込めてここに記するとともに、御礼申し上げます。

参考文献

2013 年度版主要自動車部品 255 品目の国内における納入マトリックスの現状分析，総合技研。

TSR 企業情報インデックス 2013/11 版，東京商工リサーチ。

[2014, November 27].

Barkema, H.G. & Vermeulen, F. 1998, "International Expansion through Start-Up Or Acquisition: a Learning Perspective", *Academy of Management Journal*, vol. 41, no. 1, pp. 7-26.

Barney, J. 1991, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, pp. 99.

Barney, J., B 2003, 企業戦略論 【競争優位の構築と持続】 下, 14th edn, ダイヤモンド。

Bartlett, C., Ghoshal, S. & Beamish, P. 2006, *Transnational Management Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management Fifthe Edition*, McGraw-Hill/Irwin.

Casciaro, T. & Piskorski, M.J. 2005, "Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory", *Administrative Science Quarterly*, vol. 50, no. 2, pp. 167-199.

Chakrabarti, R., Gupta-Mukherjee, S. & Jayaraman, N. 2009, "Mars-Venus Marriages: Culture and Cross-Border M&A", *Journal of International Business Studies*, vol. 40, no. 2, pp. 216-236.

Chang, S. & Rosenzweig, P.M. 2001, "The Choice of Entry Mode in Sequential Foreign Direct Investment", *Strategic Management Journal*, vol. 22, no. 8, pp. 747-776.

Dyer, J.H. 1996, "Does Governance Matter? Keiretsu Alliances and Asset Specificity As Sources of Japanese Competitive Advantage", *Organization Science*, vol. 7, no. 6, pp. 649-666.

Dunning, J.H. 1998, "Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?", *Journal of International Business Studies*, vol. 29, no. 1, pp. 45-66.

Dunning, J.H. 1995, "Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism", *Journal of International Business Studies*, vol. 26, no. 3, pp. 461-491.

Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A. 2000, "Dynamic Capabilities: What Are They?", *Strategic Management Journal*, vol. 21, no. 10/11, Special Issue: The Evolution of Firm Capabilities, pp. 1105-1121.

Eriksson, K., Johanson, J., Majkgard, A. & Sharma, D.D. 1997, "Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process", *Journal of International Business Studies*, vol. 28, no. 2, pp. 337-360.

Ghemawat, P. 2003, "Semiglobalization and International Business Strategy", *Journal of*

- International Business Studies*, vol. 34, no. 2, Focused Issue: The Future of Multinational Enterprise: 25 Years Later, pp. 138-152.
- Ghemawat, P. 2001, "Distance Still Matters. The Hard Reality of Global Expansion", *Harvard business review*, vol. 79, no. 8, pp. 137-147.
- Heritage Foundation , *Business Freedom, 2013 Index of Economic Freedom*. Available: <http://www.heritage.org/index/business-freedom> [2014, December,27].
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. 2013, *Cultures and Organizations Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, 3rd edn, 有斐閣.
- THE HOFSTEDE CENTRE. Available: <http://geert-hofstede.com/japan.html> [2014, October 20].
- Johanson, J. & Vahlne, J. 2009, "The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of Foreignness to Liability of Outsidership", *Journal of International Business Studies*, vol. 40, no. 9, pp. 1411-1431.
- Sako, M. 1996, "Suppliers' associations in the Japanese automobile industry: collective action for technology diffusion", *Cambridge Journal of Economics*, , no. 20, pp. 651-671.
- The World Bank , *GDP per capita(current US\$)*. Available: <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD> [2014, December,27].
- 一般社団法人 日本自動車部品工業会（JAPIA）会員企業リスト. Available: <http://www.japia.or.jp/search/index.html> [2014, September 13].
- 一般社団法人 日本ベアリング工業会 , 産業の移り変わり. Available: <http://www.jbia.or.jp/japan/japan2.html> [2014, December,30].
- 一般社団法人 日本ベアリング工業会 , 会員紹介（会員名簿）. Available: <http://www.jbia.or.jp/industry/index.html> [2014, September 15].
- 一般社団法人 日本自動車工業会 , クルマづくりは日本の重要な産業. Available: <http://www.jama.or.jp/children/encyclopedia/encyclopedia1.html> [2015, January,1].
- 入山, 章 2012, 世界の経営学社はいま何を考えているのか, 1st edn, 英治出版.
- 太田, 卓 2013, "リソース・ベースド・ビューに基づく企業国際化に関する考察 (2012 年度大学院社会科学研究科 博士論文審査要旨及び概要書)", *ソシオサイエンス*, vol. 19, pp. 399-411.
- 海外進出企業総覧[会社別編]2014, 2014, 東洋経済新報社.
- 兼村, 智 2014, "タイ日系自動車部品市場における系列外メーカーの受注可能性にかかる考察", *アジア太平洋討究*, , no. 22, pp. 215-228.
- 経済産業省 , 第 43 回 海外事業活動基本調査（2013 年 7 月調査）. Available: http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/result/result_43/pdf/h2c43-2.pdf [2014, November 18].
- 黄, 雅 2011, "ダイナミック・ケイパビリティ論の課題と可能性", *商学研究科紀要*, vol. vol.73, pp. 29-42.
- 琴坂, 将 2014, 領域を超える経営学-グローバル経営の本質を「知の系譜」で読み解く, 1st edn, ダイヤモンド社.
- 近能, 善 2004, "日本型産業構造の転換 -日本の自動車部品サプライヤーシステムの変化について-", *生活福祉研究*, vol. 49.

首相官邸 新たな成長戦略 ～「日本再興戦略-JAPAN is BACK-」～日本産業再興プラン. Available:
http://www.kantei.go.jp/jp/headline/seicho_senryaku2013_plan1.html
[2014, November 02].

総務省統計局 , 平成 17 年 (2005 年) 産業連関表 (-総合解説編-) . Available:
http://www.soumu.go.jp/toukei_toukatsu/data/io/005index.htm [2014, August 14].

高橋, 伸夫 1994, 生存と多様性 エコロジカル・アプローチ

第 5 章 継続取引とエコロジカル・アプローチ (山田耕嗣) , 白桃書房.

竹中, 厚 2013, "多国籍企業における企業の境界の理論的視角", 彦根論叢, , no. 398, pp. 110-123.
日本精工株式会社 , 自動車事業.

Available: <https://www.jp.nsk.com/company/overview/automotive.html> [2014, December,6].

日本貿易振興機構 (ジェトロ) 専門家による新興国進出個別支援サービス. Available:
<http://www.jetro.go.jp/services/expert/> [2014, November 2].

平成 23 年度 中小企業海外事業活動実態調査, 独立行政法人中小企業基盤整備機構.

みずほ総研コンサルティングニュース 2011.6 部品製造業が直面する経営課題 -取引先の海外シフト
に対する部品製造業の生き残り策-. Available:

https://www.mizuho-ri.co.jp/publication/sl_info/management/pdf/news201106.pdf

三菱UFJリサーチ&コンサルティンググループ , 平成 23 年度 海外展開による中小企業の競争力向上に関する調査報告書. Available:

http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2012fy/0025052.pdf [2014, December,3].

渡辺, 深 2007, 組織社会学, ミネルヴァ書房.

<各社進出状況を記載したウェブサイト>

NSK ニードルベアリング株式会社 , 企業情報 工場・生産拠点. Available:
<https://www.jp.nsk.com/ntc/company/plants/> [2014, October,21].

NSK マイクロプレジジョン株式会社 , 会社案内 沿革. Available:
<http://www.nskmicro.co.jp/company/enkaku.html> [2014, October,21].

リクナビ 2015 , 会社データ (しげる工業) . Available:
<https://job.rikunabi.com/2015/company/top/r609300088/> [2014, October,23].

泉本精工株式会社 , 会社案内. Available: <http://www.iks-jp.com/pfl-j.html> [2014, October,21].
株式会社イクヨ , 有価証券報告書 (第 75 期) .

Available: <http://www.kabupro.jp/edp/20140625/S10026R8.pdf> [2014, October,22].

株式会社石崎本店 , 会社案内 グループ企業.

Available: <http://www.ishizaki.co.jp/company/group.html> [2014, October,22].

株式会社神菱 , 会社概要. Available: <http://www.kanbishi.co.jp/company.html>
[2014, October,23].

株式会社豊田自動織機 , 沿革. Available:

<http://www.toyota-shokki.co.jp/corporateinfo/history/2010.html> [2014, October,25].

株式会社高井精器 , 会社沿革. Available: <http://www.tki.ne.jp/~public/japan/310.html> [2014,

October,21].

北日本精機株式会社 , 関係会社. Available: <http://www.ezo-brg.co.jp/group/index.html> [2014, October,21].

サカエ理研工業株式会社 , 企業情報 沿革. Available: <http://www.sakaeriken.co.jp/corp-dev> [2014, October,23].

大旺鋼球製造株式会社 , 会社概要・沿革. Available: http://www.daio-steelball.co.jp/company/overview_history.html#history [2014, October,21].

トックベアリング株式会社 , 会社概要. Available: <http://www.tok-bearing.co.jp/company/> [2014, October,21].

豊田鉄工 株式会社 , ネットワーク 海外拠点.

Available: <http://www.tiw.co.jp/network/foreign.html> [2014, October,25].

日本トムソン株式会社 , 第 65 期有価証券報告書.

Available: <http://www.ikont.co.jp/ir/html/0655025012606index/index.htm> [2014, October,22].

日本ベアリング工業会 2004, わが街わが故郷 日本ピローブロック株式会社と堺市・中百舌鳥.

日本精工株式会社 , NSK のあゆみ. Available: <http://www.jp.nsk.com/company/history/> [2014, October,22].

難波プレス工業 株式会社 , 沿革.

Available: http://www.namba-press.co.jp/company_history.html [2014, October,25].

光精工株式会社 , 会社案内. Available: <http://www.hhk.co.jp/company.html> [2014, October,22].

Appendix

